

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Studijní program: B6210 Ekonomika a management

Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Strategie vstupu firmy Monika na zahraniční trh

Foreign market entering strategy of company Monika

BP-MO-KMG-2010-01

BLANKA BUREŠOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová (KMG)

Konzultant: Tomáš Bušek (majitel firmy Monika)

Počet stran: 55

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 5. ledna 2010

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL. V tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci, 4. 1. 2010

Anotace

Tato bakalářská práce nese název Strategie vstupu firmy Monika na zahraniční trh a analyzuje vybranou formu vstupu pomocí prostřednických vztahů na slovenský trh.

Cílem práce je zhodnocení vybrané formy vstupu na slovenský trh pomocí podrobné analýzy zvolené strategie vstupu a ekonomické vyhodnocení tohoto rozhodnutí.

Práce je koncipována do části teoretické a do části praktické. Teoretická část práce vychází z poznatků získaných od světoznámých odborníků zabývajících se otázkami marketingu a mezinárodního podnikání. Zabývá se faktory ovlivňujícími volbu formy vstupu a rozbořem vybraných forem vstupu na zahraniční trhy, jejich definicí a vhodnosti použití.

Práce ve své praktické části aplikuje teoretické poznatky, hodnotí a analyzuje dosavadní strategii prodeje společnosti Monika a charakterizuje výběr nejvhodnější formy vstupu na slovenský trh. Závěr práce shrnuje přínosy podnikání na Slovensku a předkládá ekonomické zhodnocení.

Klíčová slova

Mezinárodní obchod, forma vstupu na zahraniční trh, slovenský trh, prostřednické vztahy.

Annotation

This bachelor thesis is named "Foreign market entering strategy of company Monika" and it analyses selection of possibilities to enter Slovak market through mediators or intermediary relationships.

The aim of the work is to evaluate selected forms of entering the Slovak market through a detailed analysis of the selected entry strategies and economic evaluation of this decision.

The work is made into two parts, the first is theoretical and the second is practical. Theoretical part of the work is based on knowledge from world-renowned experts on the issues of marketing and international business. It deals with factors influencing the choice of entering foreign markets, analysis of selected forms of entering foreign market and their definition and suitability.

The practical part of the work applies theoretical knowledge, rates and analyses previous strategy of Monika's company in Czech and it characterizes choice of the best form of entering Slovak market. The conclusion of the work summarizes the business benefits of the Slovak Republic and it presents the economic evaluation.

Keywords

An international marketing, a form of entry into the foreign market, Slovakian market, intermediary relationships.

OBSAH

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	8
SEZNAM TABULEK	10
SEZNAM OBRÁZKŮ	11
ÚVOD	12
I TEORETICKÁ ČÁST	
1. MARKETING A MEZINÁRODNÍ PODNIKÁNÍ	13
2. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VOLBU FORMY VSTUPU	15
3. DŮVODY PRO VSTUP NA ZAHRANIČNÍ TRH	16
4. ZPŮSOB VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH	17
4.1 NEPŘÍMÝ VÝVOZ	18
4.2 PŘÍMÝ VÝVOZ	22
4.3 FORMY VSTUPU NENÁROČNÉ NA KAPITÁLOVÉ INVESTICE	22
4.4 FORMY VSTUPU NÁROČNÉ NA KAPITÁLOVÉ INVESTICE	24
II PRAKTICKÁ ČÁST	
5. PŘEDSTAVENÍ FIRMY MONIKA	26
5.1 VÝVOJ TRŽEB SPOLEČNOSTI	27
5.2 FORMA PRODEJE VÝROBKŮ	29
5.3 FORMA ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH OBCHODNÍCH PARTNERŮ	30
6. KONKURENCE NA SLOVENSKÉM TRHU	32
6.1 FIRMA STARLET BRATISLAVA, S. R. O.	34
6.2 FIRMA RODOS, S. R. O.	34
6.3 SILNÉ STRÁNKY FIRMY MONIKA	35

7.	VYBRANÁ FORMA VSTUPU NA SLOVENSKÝ TRH	37
	7.1 PROSTŘEDNICKÉ VZTAHY	37
	7.2 VELKOOBCHODY	37
	7.3 MALOOBCHODY	41
8.	AKTUÁLNĚ UVÁDĚNÁ NOVINKA NA TRHU	45
9.	EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ	46
10.	ZÁVĚR	47
11.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49
12.	SEZNAM PŘÍLOH	51
	PŘÍLOHA A	52
	PŘÍLOHA B	53
	PŘÍLOHA C	54

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

§	paragraf
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
cca	odhadem
č.	číslo
ČR	Česká republika
EAN	European article number
e-shop	internetový obchod
EU	Evropská unie
EUR	euro
Kč	české koruny
know-how	vědět jak (angl.)
ks	kusy
mil.	milion
min.	minimálně
např.	například
OZ	Obchodní zákoník
Q	množství
s.	strana
s. r. o.	společnost s ručením omezeným

Sk	Slovenská koruna
SRN	Spolková republika Německo
tj.	to je
TOP	nejlepší (z angličtiny)
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
VO	velkoobchod
www	World Wide Web

SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Silné stránky firmy Monika
Tab. 2	Tvorba nákupní ceny pro velkoobchody
Tab. 3	Celkový počet a navštívené prodejny na Slovensku
Tab. 4	Tvorba nákupní ceny pro maloobchody

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1 Formy vstupu na zahraniční trhy
- Obr. 2 Sortiment firmy Monika
- Obr. 3 Vývoj tržeb společnosti v letech 1992 – 10/2009
- Obr. 4 Podíl konkurence v odvětví na slovenském trhu
- Obr. 5 Přímí a nepřímí konkurenti firmy Monika na slovenském trhu

ÚVOD

V současné době, kdy se nad každým odvětvím vznáší hrozba hospodářské krize, pojednává tato bakalářská práce o jednom ze způsobu boje proti této recesi. Zvolené téma strategie vstupu firmy Monika na zahraniční trh má za úkol představit výhody podnikání v mezinárodním měřítku a definovat jeho veškeré aspekty.

Cílem práce je zmapování podnikatelského záměru firmy Monika a analýza vybrané formy vstupu na slovenský trh pomocí prostřednických vztahů. Na základě postavení firmy Monika, analýzy konkurence a pozice získaných prostředníků zhodnocuje závěr práce ekonomické aspekty této volby.

Teoretická část práce vychází z poznatků získaných od světoznámých odborníků zabývajících se otázkami marketingu a mezinárodního podnikání. Teoretická část ve svém začátku uvádí faktory ovlivňující volbu formy vstupu, stejně tak jako důvody, na jejichž základě se firmy rozhodují o vstupu na zahraniční trh. Následuje rozbor vybraných forem vstupu na zahraniční trhy, jejich definice a vhodnost použití.

V praktické části práce je charakterizována firma Monika, mimo jiné její šíře sortimentu či používané obchodní praktiky a taktéž přímí i nepřímí konkurenti na slovenském trhu. Na základě analyzovaných dat je definována nejvhodnější forma vstupu na slovenský trh, a to pomocí prostředníků. Konkrétní podobu prostředníků a popis obchodování s nimi, stejně tak ekonomické zhodnocení zvolené strategie popisuje závěr práce.

1. MARKETING A MEZINÁRODNÍ PODNIKÁNÍ

Nezbytnost aktivního zapojení českých podniků do mezinárodních hospodářských vztahů je dána charakterem české ekonomiky (malý vnitřní trh, nedostatečné vybavení přírodními i kapitálovými zdroji, relativně vysoký stupeň specializace průmyslu) a dynamickým vývojem mezinárodního podnikatelského prostředí od počátku 90. let minulého století, kdy řada podniků využila nové možnosti a aktivně se zapojila do procesu internacionalizace.

Mezinárodní marketing je podnikatelská filozofie zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální hodnotu pro firemní partnery díky optimalizaci firemních zdrojů a vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích. [1]

Celosvětový proces internacionalizace a globalizace se stal významným faktorem rozvoje mezinárodního podnikání. Promyšlená strategie mezinárodního marketingu zlepšuje ekonomické výsledky podniků a posiluje jejich konkurenceschopnost. Internacionalizace dává podnikům nové příležitosti. Na jedné straně umožňuje nárůst tržeb a zisku díky prodeji výrobků a služeb na zahraničních trzích a na straně druhé umožňuje zároveň snižovat náklady díky úsporám z rozsahu, možnosti vyhledávání nabídek na světových trzích a možnosti optimalizace firemních zdrojů např. formou přesunu některých aktivit do zemí s výhodnějšími podmínkami či fúzem a akvizicemi, které posilují firemní postavení na světových trzích. [4]

Současné pojetí mezinárodního podnikání, které je uplatňováno asi od poloviny 90. let klade hlavní důraz na strategický přístup, který vychází z nutnosti poznání a respektování vnějšího prostředí (ekonomického, politického, právního, technologického i sociálně-kulturního) i specifik každé firmy. V 90. letech došlo ve světové ekonomice k celé řadě změn (otevření trhů střední a východní Evropy, snadnější přístup na trhy řady asijských zemí, rozvoj moderních komunikačních technologií, nových přepravních a logistických systémů atp.), které umožnily prudký rozvoj mezinárodního podnikání nejen v oblasti výroby, ale i v oblasti mezinárodních podnikatelských aktivit

distribučních firem a firem, které podnikají v oblasti služeb. Problémem řady podniků se stal fakt, že byly vyčerpány možnosti úspor v oblasti snižování nákladů formou zefektivňování výroby, a navíc došlo i ke změně chování zákazníků, kteří dnes mají velice dobrý přístup k informacím a mohou vyhledávat dodavatele na celosvětovém trhu. [1]

2. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VOLBU FORMY VSTUPU

Mezinárodní marketing má svá vlastní specifika a musí dát vedení firmy konkrétní podklady pro rozhodování o vhodné strategii pro uplatnění podniku v mezinárodním prostředí. Internacionalizace je provázena řadou faktorů, které musí brát firma při volbě své marketingové strategie v úvahu. Jsou to zejména:

- **sociálně-kulturní odlišnosti a jejich vliv na chování a rozhodování spotřebitelů na zahraničních trzích,**
- **obchodně-politické podmínky,**
- **legislativa, která upravuje podnikání zahraničních subjektů,**
- **časté upřednostňování tuzemských výrobců a tuzemských značek,**
- **nutnost adaptace marketingového mixu,**
- **práce v cizím prostředí a odlišný životní styl apod. [2]**

3. DŮVODY PRO VSTUP NA ZAHRANIČNÍ TRH

K nejčastějším důvodům vstupu na zahraniční trh patří podle Machkové zejména:

- **hledání nových tržních příležitostí,**
- **snaha o dosahování vyšších ekonomických efektů díky vyšším objemům výroby,**
- **snaha o výhodné dovozy,**
- **bezprostřední přítomnost na zahraničním trhu,**
- **prodloužení cyklu tržní životnosti výrobku atp. [1]**

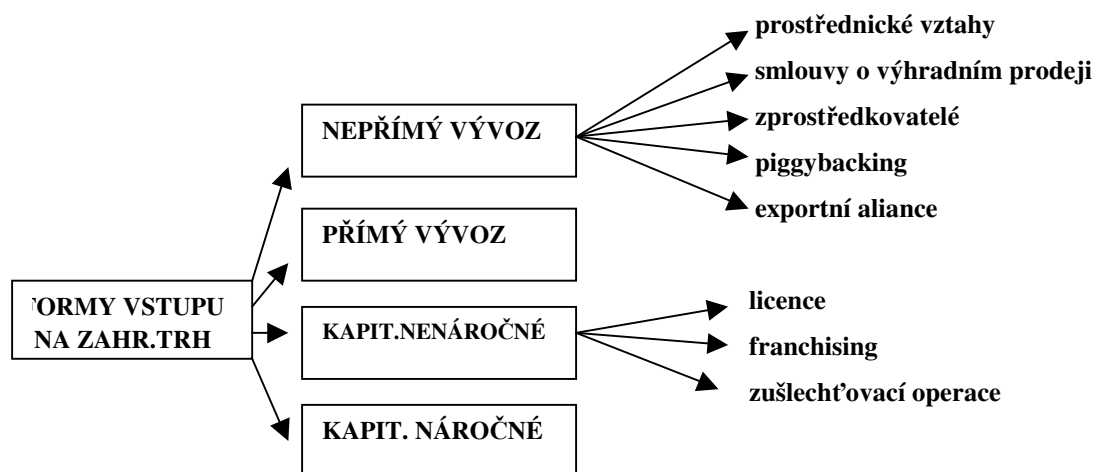
Pro malé země je výroba v malém na malém trhu velmi neefektivní a neperspektivní, proto se bez zahraničního obchodu neobejdou. Velký trh umožňuje lépe vytížit výrobní kapacity a šance na vzrůst zisku, případně příjmů, se zvyšují, když se obchod zeměpisně rozšiřuje. Je známo, že spotřebitelé a uživatelé mají k mezinárodním značkám větší důvěru než k národním, a již tato skutečnost by měla vést ke snaze internacionalizovat vlastní výrobek. [3]

4. ZPŮSOB VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRH

Pro firmy je důležité si určit, jak se na daný trh cizí země dostane a jak velkou kontrolu bude mít nad marketingovým mixem v cizí zemi. Rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trhy, je klíčovým rozhodnutím mezinárodního marketingu.

Podle Strnada je možným způsobem vstupu aktivní vyhledávání mezinárodních distribučních kanálů. Distribuční kanál představuje celou cestu, kterou výrobek urazí až k zákazníkovi v cizí zemi. Kanál může být dlouhý či krátký a jeho délka samozřejmě ovlivňuje konečnou cenu výrobku, z čehož vyplývá snaha o zkrácení kanálů. [3]

Způsoby vstupu na zahraniční trh znázorňuje následující obrázek:



Obr. 1 Formy vstupu na zahraniční trh

Zdroj: Machková, H., 2007, s. 14-30

4.1 NEPŘÍMÝ VÝVOZ

Nejjednodušší formou vstupu na zahraniční trhy, kterou začínají obvykle rozvíjet své mezinárodní aktivity české podniky, jsou tradiční vývozní a dovozní operace. Při vývozu mohou firmy využít řadu obchodních metod a spolupracovat na základě smluvních vztahů s různými subjekty – prostředníky, výhradními prodejci, obchodními zástupci, mandátáři, komisionáři atp. Volba práva při uzavírání smluv záleží vždy na dohodě stran.

4.1.1 PROSTŘEDNICKÉ VZTAHY

V mezinárodním obchodě se můžeme setkat s celou řadou prostředníků, tj. subjektů, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Prostředníci prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům, či konečným spotřebitelům. Jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tj. cenová marže. Použití služeb prostředníka může být výhodné pro malé a střední podniky, pro něž je vývoz či dovoz okrajovou záležitostí a zřizování vlastního specializovaného oddělení by bylo příliš nákladné, popř. pro podniky, jež se záměrně soustřeďují na výrobu a přenechávají obchodní činnost specializovaným obchodním firmám.

Hlavními výhodami použití nepřímého exportu jsou nižší náklady oběhu a eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu a možnost vývozu na trhy, které by bylo příliš nákladné zpracovávat přímo.

Nevýhodami jsou zejména ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem, ztráta kontroly nad další distribucí i nad cenami, za které jsou výrobky prodávány na zahraničních trzích.

Určitý problém mohou pro české podniky představovat tzv. šedé vývozy a paralelní dovozy. Jde o vývozy a dovozy bez souhlasu výrobce, které mohou negativním způsobem ovlivňovat realizaci mezinárodní marketingové strategie a poškozovat dobré

jméno podniku. Důsledkem mohou být zejména problémy v oblasti cenové politiky (výrobky jsou na zahraničních trzích nabízeny za různé ceny, protože ceny prostředníka se liší od cen nabízených výrobcem) a v oblasti zajišťování doprovodných služeb (neautorizovaný vývozce či dovozce nemá dostatek náhradních dílů, není schopen zajišťovat kvalitní servis apod.).

4.1.2 SMLOUVY O VÝHRADNÍM PRODEJI

V některých případech může podnik vstoupit na zahraniční trh díky uzavření smlouvy o výhradním prodeji, která je v praxi mezinárodního obchodu často označována jako smlouva o výhradní distribuci. Smlouvou o výhradním prodeji (§ 745-749 OZ) se dodavatel zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než odběrateli, tj. výhradnímu prodejci. Ve smlouvě musí být vyhrazena oblast a druh zboží a obchodní zákoník předepisuje pro tuto smlouvu písemnou formu.

Pokud není stanoveno, na jakou dobu se smlouva o výhradním prodeji uzavírá, pak dle obchodního zákoníku ČR zaniká po uplynutí jednoho roku od jejího uzavření. Dodavatel může odstoupit od smlouvy, pokud výhradní prodejce odebírá zboží od jiného dodavatele, nebo pokud nedodrží časové rozvržení odběru zboží. Pokud dodavatel v rozporu se smlouvou dodá zboží jiným odběratelům, pak má právo odstoupit od smlouvy i výhradní prodejce.

Výhodou použití služeb výhradního prodejce může být dobrá distribuce výrobků v zaběhnutých distribučních cestách včetně zabezpečení potřebných služeb a skutečnost, že výrobce může proniknout i na vzdálené trhy, na kterých nepředpokládá příliš vysoký obrat, avšak chce na nich být přítomen za poměrně nízkých nákladů a rizika.

Výhradní distribuce může být spojena i s určitými nevýhodami. V případě, že výhradní prodejce přecení své síly a není schopen zajistit širokou distribuci zboží, může výhradní smluvní vztah znamenat zablokování vstupu na zahraniční trh, protože výhradní prodejce je jediný subjekt, který má právo zboží na daný trh dovážet. Další nevýhodou

je, stejně jako u prostředníka, ztráta bezprostředního kontaktu s trhem a velká samostatnost výhradního prodejce.

4.1.3 ZPROSTŘEDKOVATELÉ

Zprostředkovatel obchoduje cizím jménem, na cizí účet a cizí riziko a jeho odměnou je provize. Podstatou činnosti, je vyvíjení aktivit, které vedou k uzavírání různých typů smluv. Jedná se jednak o zajištění příležitosti k uzavření smlouvy a dále o sjednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného a na jeho účet.

SMLUVNÍ VZTAHY

- **Obchodní zastoupení**

Smlouvou o obchodním zastoupení se obchodní zástupce jako nezávislý podnikatel zavazuje dlouhodobě pro zastoupeného vyvíjet činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného na jeho účet.

- **Smlouva o zprostředkování**

Předmětem smlouvy o zprostředkování je jednorázové zprostředkování. Zprostředkovatel se zavazuje, že bude vyvíjet činnost směřující k tomu, aby zájemce měl příležitost uzavřít určitou smlouvu s třetí osobou, a zájemce se zavazuje zaplatit zprostředkovateli úplatu. Tento smluvní typ se používá často v oblasti služeb, na burzách, při jednorázových obchodech nebo při ověřování zprostředkovatelů.

- **Smlouva mandátní**

Mandátní smlouvou se mandatář zavazuje, že pro mandanta na jeho účet zařídí za úplatu určitou obchodní záležitost uskutečněním právních úkonů jménem mandanta nebo uskutečněním jiné činnosti a mandant se zavazuje zaplatit mu za to úplatu. Mandátní smlouva se uzavírá pouze mezi podnikateli.

- **Komisionářská smlouva**

Komisionářskou smlouvou se komisionář zavazuje, že zařídí vlastním jménem pro komitenta na jeho účet určitou obchodní záležitost a komitent se zavazuje zaplatit mu úplatu. Komisionářská smlouva se od smlouvy mandátní odlišuje tím, že mandatář jedná jménem mandanta a komisionář jedná jménem svým.

4.1.4 PIGGYBACKING

Jedním z největších problémů mezinárodního marketingu je proniknutí do zahraničních distribučních cest. Často jsou vývozci nuceni čelit situaci, kdy domácí firmy na zahraničním trhu provádějí určitý lobbying a snaží se znesnadnit zahraničním konkurentům přístup na vlastní trh. Možností, jak překonat problémy s distribucí v zahraničí, je piggybacking. Vznik této formy obchodování si vynutila recese světového obchodu na počátku osmdesátých let, kdy velké firmy ztrácely uplatnění pro své zahraniční distribuční cesty a hledaly nové aktivity pro jejich dynamizaci.

Piggybacking znamená spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které obvykle velká a známá firma dává za úplatu menším firmám k dispozici své zahraniční distribuční cesty.

Výhodou pro malé firmy je možnost využít jména a zkušeností velké firmy, která poskytuje svému partnerovi řadu služeb, např. vyřizování objednávek, zajištění přepravních služeb, pojištění, zajištění celního odbavení, inkasních služeb. Výhodou pro velkou firmu je nabízet zákazníkům široké spektrum zboží a samozřejmě úplata, kterou získává od svých obchodních partnerů.

4.1.5 EXPORTNÍ ALIANCE – SDRUŽENÍ VÝVOZCŮ

Pro malé a střední podniky může být výhodná účast v tzv. exportní alianci. Aliancí se podle agentury CzechTrade rozumí seskupení nejméně tří a nejvýše pětadvaceti malých

a středních podniků, jejichž výrobní program se vzájemně doplňuje a které mají uzavřenu dohodu o spolupráci. Sdružení vývozců obvykle provádí výzkum zahraničních trhů, zpracovává nabídky, vyřizuje objednávky, zajišťuje mezinárodní logistiku, sleduje výběrová řízení a zastupuje své členy v zahraničí.

Hlavními výhodami aliance mohou být úspora nákladů, možnost omezení exportních rizik, lepší vyjednávací pozice, možnost využívání image atp. [2]

4.2 PŘÍMÝ VÝVOZ

Čisté přímé exporty se podle Machkové obvykle používají při vývozu průmyslových výrobků, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou velmi komplikované a je s nimi spojena nutnost poskytovat celou řadu odborných služeb, u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná.

Použití přímého vývozu vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky. Výhodou je možnost kontroly nad výrobkem, nad cenami, možnost realizace vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích a fakt, že přímé obchodní vztahy působí obvykle pozitivně na jejich stabilizaci a zvyšují loajalitu zákazníků. Přímé vývozy jsou realizovány na základě kupních smluv. [1]

4.3 FORMY VSTUPU NENÁROČNÉ NA KAPITÁLOVÉ INVESTICE

V případě, že podnik nehodlá investovat v zahraničí, ale přesto chce v rámci rozvoje mezinárodních aktivit uplatnit své výrobky či služby na trhu jiným způsobem než klasickými vývozními operacemi, může si zvolit např. formu poskytnutí licence, franchising nebo v případě zájmu o spolupráci v oblasti výroby může zvolit formu zušlechťovacích operací.

4.3.1 LICENCE

Podnik může vstoupit na zahraniční trh prodejem práv k využití vynálezu, užitého či průmyslového vzoru či ochranných označení – práva k využívání ochranné známky nebo obchodního jména firmy.

Termín licence označuje povolení, svolení k činnosti, která není jinak dovolena. V oblasti práv k nemotným statkům se využívá pro vyjádření svolení k užití nemotného statku jinou osobou.

Prodej práv k využívání průmyslového vlastnictví zvažuje firma zejména v těchto případech:

- nemá možnost zavést výrobu, při které by využívala své vynálezy nebo jiné významné vědecko-technické poznatky,
- má možnost zavést výrobu, avšak pouze v omezeném rozsahu,
- prodej práv k průmyslovému vlastnictví je spojen s výhodným kooperačním či jiným vývozem zboží atd.

4.3.2 FRANCHISING

Franchising je smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franšizér poskytuje svou značku a právo užívat předmět podnikání své společnosti, tj. poskytuje know-how včetně systému řízení a zabezpečování služeb a nabyvatel franšizy se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat obchodní politiku poskytovatele. Nabyvatel zůstává nezávislým subjektem, zůstává vlastníkem. Podstatou je předání úspěšného konceptu podnikání a možnosti podnikání pod známou značkou.

Franšizér je obvykle významnou a úspěšnou firmou ve svém oboru. Má dobře zpracovanou marketingovou koncepci, kterou uplatňuje v mnoha zemích světa. Jde o propracovanou, stále vylepšovanou, de facto standardizovanou metodu. Navíc nabízí

dobrý image a výhodu podnikání pod silnou značkou. Franšíza se dnes uplatňuje v nejrůznějších oblastech podnikání, zejména v maloobchodě, hotelnictví, v oblasti rychlého občerstvení apod.

4.3.3 ZUŠLECHŤOVACÍ OPERACE

Zušlechtňovací operace se staly v průběhu devadesátých let 20. století, zejména v jejich druhé polovině, častou formou zapojení českých podniků do mezinárodní spolupráce. Podstatou zušlechtňovacích operací je zpracování nebo přepracování surovin, materiálů či polotovarů do vyššího stupně finality, eventuálně do konečné podoby hotového výrobku.

Zušlechtňovací operace jsou motivovány nižšími náklady na přepracování v zahraničí. Jde zejména o nižší náklady mzdové, ale i další – energetické, surovinové, materiálové, náklady na obaly apod.

Zušlechtňovací operace je možné dělit na operace aktivní a pasivní. Z hlediska zhotovitele jde o aktivní operaci v případě, že zahraniční objednatel dodá českému podniku materiál nebo polotovary k zušlechtění. Při pasivní zušlechtňovací operaci je objednatelem např. český subjekt, který dodává suroviny či polotovary do zahraničí a po zpracování je znovu dováží zpět do České republiky.

4.4 FORMY VSTUPU NÁROČNÉ NA KAPITÁLOVÉ INVESTICE

Kapitálové vstupy na mezinárodní trhy využívají zejména velké, finančně silné firmy, které realizují globální strategii mezinárodního rozvoje a investují v zemích nabízejících výhodné podmínky pro podnikání.

Základními formami kapitálových vstupů na zahraniční trhy jsou portfoliové investice (nákup akcií nebo jiných cenných papírů) a přímé zahraniční investice. Přímé kapitálové

investice v zahraničí probíhají nejčastěji formou fúzí a akvizic, nově zakládaných podniků, formou společného podnikání a strategických aliancí.

České podniky nejsou příliš kapitálově silné, a proto se v převážné míře zaměřují na investice, které slouží k podpoře obchodní činnosti a mají např. formu poboček, značkových prodejen nebo reprezentačních kanceláří. Nejčastěji působí tyto subjekty v zemích, do nichž české podniky vyvázejí nejvíce, tj. v členských zemích EU. Jednotný trh zaručuje všem podnikům, které byly založeny podle práva některé členské země a jež skutečně podnikají na jejím území, stejné tzv. národní zacházení (podnikatelé mají stejná práva i povinnosti jako tuzemské subjekty).

Bezprostřední přítomnost na trhu umožňuje jeho snazší zpracování a zvyšuje tak prodejní možnosti českých firem. Výhodou je lepší přístup k informacím, sledování tendencí na trhu, bezprostřední kontakty se zákazníky, a tudíž větší možnost adaptovat jak výrobky, tak ostatní nástroje marketingového mixu podle jejich potřeb a přání, možnost poskytování servisních a dalších služeb, zajištění dostatečných zásob na skladě, které umožňují pohotové dodávky, a umožňují tedy konkurovat tuzemským firmám v nabídce promptních dodacích lhůt apod.

Většinu přímých zahraničních investic do výrobních aktivit realizují české podniky na Slovensku, v Ruské federaci a v některých dalších zemích střední a východní Evropy.

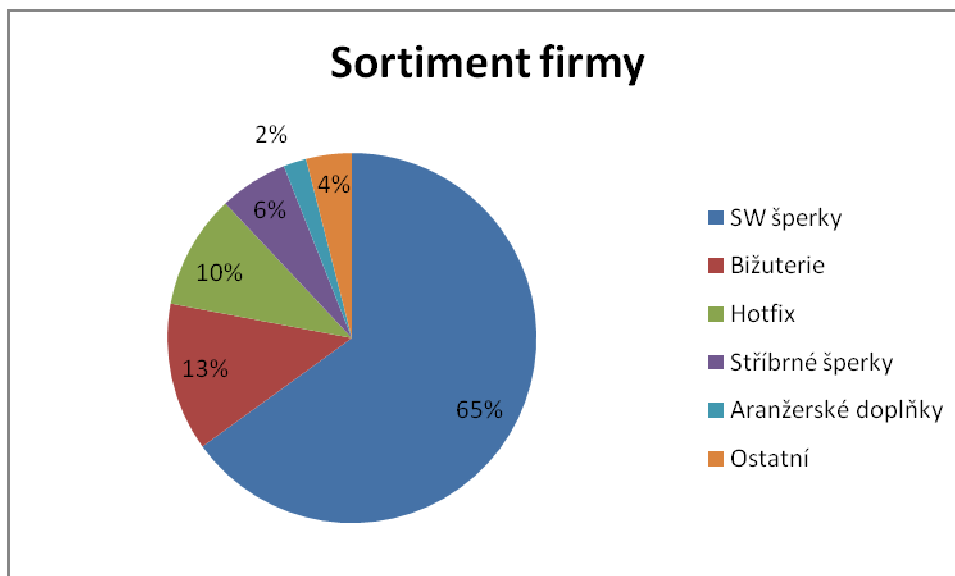
[2]

5. PŘEDSTAVENÍ FIRMY MONIKA

Firma Monika je česká velkoobchodní bižuterní společnost se sídlem v Jablonci nad Nisou, která byla založena v roce 1992. Název firmy vznikl podle jména její zakladatelky, paní Moniky Buškové a je dodnes používán. **V počátcích podnikání spočívala hlavní činnost firmy v nákupu a následném prodeji bižuterie**, která byla již dlouhá léta velmi populární především z důvodu cenové dostupnosti a velké módnosti. Koncem 90. let však začalo docházet ke snižování poptávky po této imitaci pravých šperků a firma byla nucena přehodnotit svůj podnikatelský plán a vytyčit si nový obor podnikání.

Roku 2003 bylo majiteli firmy Monika definitivně rozhodnuto o orientaci firmy na vlastní výrobu šperků. Byla splněna náročná výběrová kritéria a jméno firmy Monika bylo spojeno se jménem světoznámé značky Swarovski pod ochrannou značkou *Made with Crystallized – Swarovski Elements*.

Firma Monika se v současné době zabývá především ruční výrobou stříbrných rhodiovaných šperků, které jsou dekorovány broušenými skleněnými komponenty firmy Swarovski. Šperkařská dílna je orientována přímo v sídle společnosti v Jablonci nad Nisou. Sortiment zahrnuje desítky modelů v každé kategorii, celkem je firmou nabízeno 1000 artiklů. Jedná se především o náušnice, přívěsky, náhrdelníky, náramky, soupravy, prsteny a přívěsky na mobil vyráběné podle posledních trendů. Nové modely jsou navrhovány podnikovou vzorkačkou, která se pravidelně účastní výstav po Evropě, kde nachází novou inspiraci pro svou tvorbu.



Obr. 2 Sortiment firmy Monika

Zdroj: vnitropodnikové údaje firmy Monika

Společnost má v současné době 15 zaměstnanců – dva ve vedení firmy (zakladatelka se synem), tři zajišťující administrativní chod a zásobování společnosti a osm zaměstnanců pracujících přímo ve výrobě.

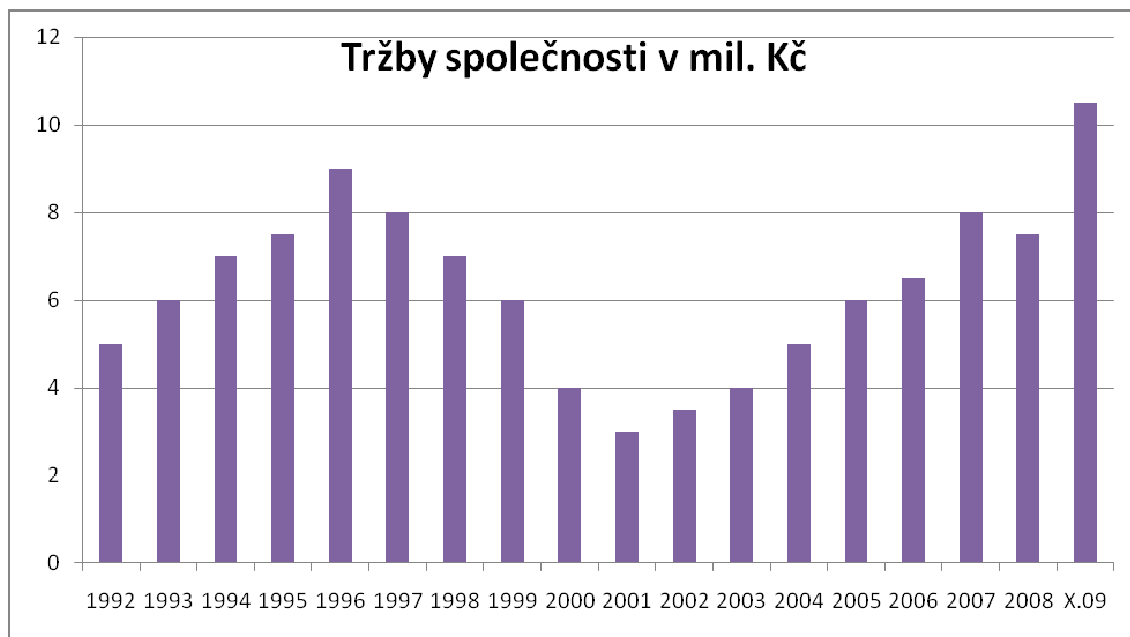
Firma Monika nemá své podnikové prodejny a zboží je prodáváno prostřednictvím jejích dealerů po celé České republice. Celkem je tímto způsobem zásobováno více než 200 prodejen se šperky, z nichž se nejvíce, a to 35%, nachází v severních Čechách. Důležitý článek je tvořen také internetovým obchodem www.monikajbc.cz, kde je nakupováno jak maloobchodníky, tak i konečnými spotřebiteli.

5.1 VÝVOJ TRŽEB SPOLEČNOSTI

Firma Monika se již v začátcích svého podnikání zařadila díky zkušenostem zakladatelky společnosti mezi úspěšné domácí společnosti obchodující převážně na českém trhu. Zakladatelka společnosti paní Monika Bušková je původem Němka, která již měla za sebou praktické zkušenosti s prodejem bižuterie v SRN.

Zpočátku byli zákazníci získáváni z řad německých obchodních domů a obchodníků a posléze se na základě získávání partnerských prodejen začal zvyšovat i podíl zákazníků na trhu českém. Bižuterie byla prodávána formou osobního prodeje, kdy byla zákazníkovi předvedena aktuální kolekce, která zahrnovala především náušnice, náhrdelníky, náramky soupravy a brože. Objednávky byly sjednávány přímo u zákazníků v prodejně, kteří měli možnost si veškeré zboží prohlédnout a ihned po zakoupení vystavit. Vždy po měsíci byla kolekce bižuterie obměňována a zákazníci tak ve svém obchodu disponovali stálými novinkovými kolekcemi.

Tím se dařilo již od začátku realizovat tržby, které v roce 1992 činily 5 mil. Kč, a nadále každoročně díky růstu objemů prodeje stoupaly, až dosáhly svého maxima v roce 1996, kdy činily rovných 9 mil. Kč. Po tomto vrcholu se však tržby začaly z důvodu oslabující poptávky po již ne tak módní bižuterii propadat. Nejhorším rokem byl, co do výše dosažených tržeb, rok 2001, kdy se dokonce uvažovalo o konci firemní podnikatelské činnosti. **Nakonec bylo rozhodnuto o ukončení podnikání v dosavadním oboru podnikání spočívajícím v nákupu a následném prodeji výrobků a začalo se s vlastní výrobou šperků.** Byly odstraněny veškeré mezičlánky, které tvořily zahraniční výrobci a prodejci bižuterie a byla naplno rozjeta vlastní výroba šperků. Tímto krokem došlo k významnému snížení vstupních nákladů a zjednodušení logistiky. Vlastní výroba se ukázala jako správný tah, protože od roku 2001 jsou společností Monika vykazovány rostoucí tržby. Vliv na růst tržeb je taktéž dán i rostoucí životní úrovní Čechů, kterými jsou vyhledávány atraktivní a kvalitní šperky. Díky vlastní výrobě je firma Monika schopna pružně reagovat na módní trendy a tím se daří udržovat její pozici na trhu, a dokonce tento podíl postupně zvyšovat.



Obr.3 Vývoj tržeb společnosti v letech 1992 – 10/2009

Zdroj: vnitropodnikové údaje společnosti Monika

5.2 FORMA PRODEJE VÝROBKŮ

Již od počátku svého podnikání byl firmou Monika stanoven cíl, **soustředit se pouze na prodej, nikoliv na budování vlastních poboček**. Výrobky jsou prodávány formou osobního prodeje. Prodej je realizován vlastními obchodními zástupci, kterými jsou zásobovány partnerské prodejny.

Jedná se o vztah **velkoobchod – prostředník**. Velkoobchodem je samotná firma Monika a v rolích prostředníků se nejčastěji objevují:

- **velkoobchody** mající vlastní síť partnerských prodejen se šperky,
- **maloobchody** klenotnictví a zlatnictví,
- **internetové stránky** nabízející prodej šperků on-line.

V dobách, kdy byla prodávána bižuterie a komunikační technologie ještě nebyly příliš vyspělé, byla celá aktuální kolekce bižuterie vezena obchodními zástupci v autě. Veškeré novinky mohly být osobně prohlédnuty a také ihned zakoupeny. V dobách, kdy

došlo k dramatickému snížení poptávky po bižuterii, zbývalo obchodním zástupcům čím dál více zboží, které se hromadilo v jejich autě a nezřídka docházelo k jeho poškození častým prezentováním.

Dnešní forma prodeje se od té předešlé změnila v tom, že obchodními zástupci je prezentován již jen **katalog produktů**, který je tvořen výrobní řadou společnosti Monika pro dané období (většinou 1 rok) a **pouze několik vzorků na ukázk**. Jedná se o jednodušší způsob pro samotného obchodního zástupce a především byla zohledněna ta skutečnost, že stříbrné šperky dekorované křišťály Swarovski jsou řazeny již do kategorie drahého zboží a jakékoliv poškození by bylo nákladnou operací, při které je většinou nutno vyměnit celý skleněný komponent. Z tohoto důvodu jsou zákazníkům předváděny vzorky nejprodávanějších artiklů a novinek.

5.3 FORMA ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH OBCHODNÍCH PARTNERŮ

S poklesem poptávky po bižuterii a s ní spojené změně sortimentu společnosti Monika došlo i ke změně odběratelských míst. **V roce 1996 bylo obchodními zástupci firmy Monika zaváženo bižuterií přes 200 prodejen v České republice, v roce 2001 už ale jen 160 prodejen, což znamenalo úbytek prodejních míst o více než 20 %**. V období let 2001-2003, kdy došlo k postupnému ukončení prodeje nakupované bižuterie a rozjezdu vlastní výroby šperků, bylo nutné vyhledat nová odběrní místa.

Změnou sortimentu z bižuterie na pravé stříbrné šperky se společnosti Monika otevřel **nový trh s drahými kovy a šperky**. Majiteli firmy byly vytipovány kvalitní prodejny a úkolem obchodních zástupců bylo je navštívit a nabídnout jim nový sortiment. Kvalitní prodejny byly často objeveny i samotnými obchodními zástupci při jejich cestách. Díky tomu došlo k opětovnému ustálení počtu prodejních míst, a to na 200 prodejnách.

Zároveň bylo majiteli firmy na základě úspěchů na českém trhu rozhodnuto, že výrobky budou nabídnuty i na zahraniční trhy. Jako nejbližší varianta – mentalitou i teritoriálně – se jevil Slovensko. V rámci získání lepšího přehledu o oboru a

konkurenci a hledání případných zahraničních odběratelů byly majiteli firmy navštíveny evropské výstavy zaměřené na klenoty. Mezi v oboru nejznámější a největší výstavy v Evropě patří:

- Amberif (Polsko)
- Intergem (Německo)
- Eclat de Mode (Francie)
- Hodiny a klenoty (Slovensko)

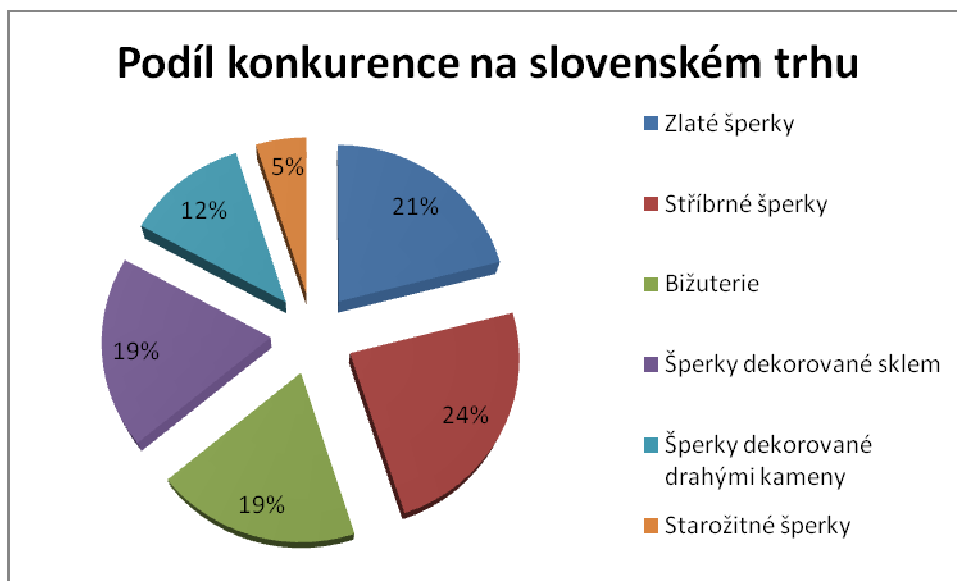
Na těchto výstavách bylo cíleno na nalezení velkoobchodních prodejců v dané zemi disponujících podobným sortimentem. Největšího úspěchu bylo dosaženo na výstavě Hodiny a klenoty v Bratislavě, kde byli firmou Monika objeveni její nynější obchodní partneři na Slovensku, kteří se časem stali jejími prostředníky na novém trhu.

Majiteli firmy Monika byla provedena analýza úspěchu výrobků na tuzemském trhu. Nejdůležitějším faktorem se ukázal fakt dlouholeté zkušenosti v oboru – přechod od luxusní bižuterie ke šperkům je přechodem do velmi blízkého oboru. Neméně důležitý faktor je taktéž tvořen renomé používaných komponentů Swarovski a kvalitou zpracování výrobků. Ta je prokazatelná nízkým počtem reklamací prodaných výrobků.

Důležitý článek je v neposlední řadě tvořen prezentací firmy v očích veřejnosti – laické i odborné. Proto je kladen velký důraz na výběr obchodních zástupců, dále na prezentaci firmy na webu, kde jsou nutností atraktivní fotky a spolehlivě fungující stránky.

6. KONKURENCE NA SLOVENSKÉM TRHU

Před samotnou volbou formy vstupu na slovenský trh, byl firmou Monika zjišťován stav konkurence v odvětví na slovenském trhu. Tržní podíl jednotlivých konkurentů na Slovensku podnikajících v oboru šperků byl zaznamenán následujícím grafem. Do grafu byli zahrnuti výrobci šperků, dovozci šperků a velkoobchody se šperky.



Obr. 4 Podíl konkurence v odvětví na slovenském trhu

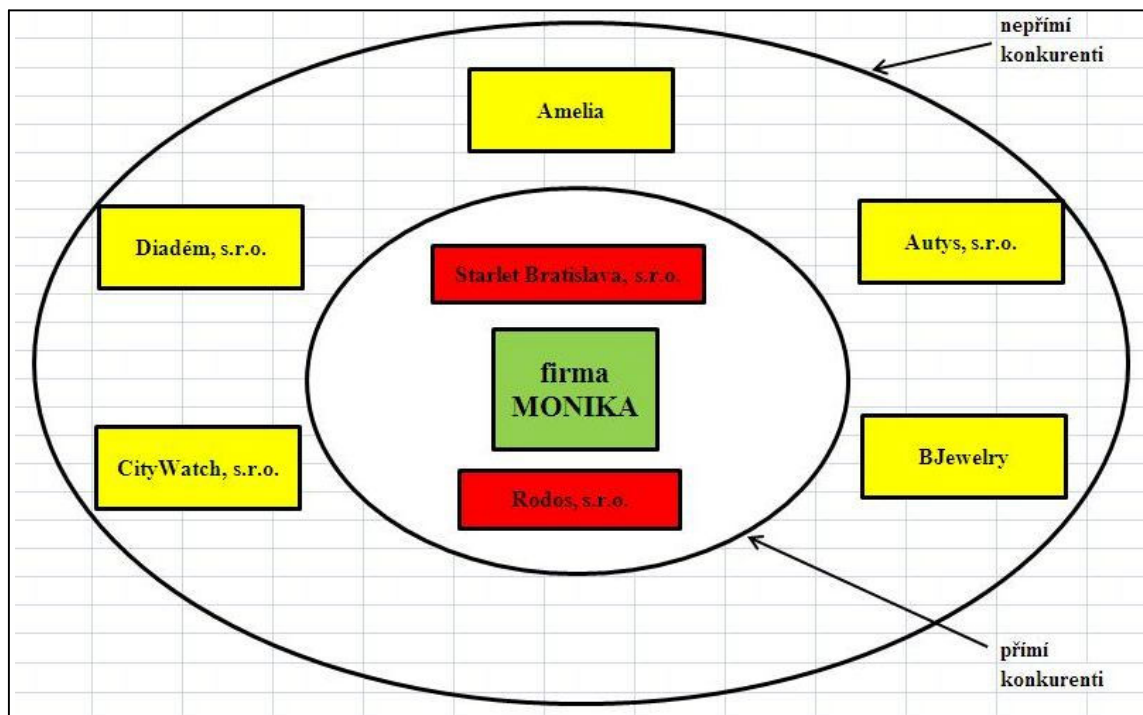
Zdroj: internetové servery www.moja-firma.sk a www.firmysr.sk

Informace o stavu konkurence v oboru na slovenském trhu byly získány:

- z online zveřejněných katalogů firem (www.stopa.sk; www.moja-firma.sk; www.firmysr.sk apod.),
- z obchodního a živnostenského rejstříku (www.orsr.sk; www.zrsr.sk),
- z výstavy (Hodiny a klenoty Bratislava),
- od podnikatelů z oboru.

Cílem rozboru konkurence bylo nalézt stávající i potenciální konkurenty, podnikající v oblasti stříbrných či zlatých šperků, mající přibližně stejně široký sortiment a distribuující své výrobky do partnerských prodejen.

Na základě zjištěných informací byli vyhodnoceni přímí a nepřímí konkurenti firmy Monika. Výběrovým kritériem byla stanovena výrazná podobnost a šíře sortimentu a skutečnost, že se jedná o velkoobchody vyrábějící či dovážející šperky. **Konkrétně byli identifikováni dva přímí konkurenti, znamenající pro firmu Monika největší ohrožení a pět nepřímých konkurentů.** Jména firem byla z vnitropodnikových důvodů pozměněna.



Obr. 5 Přímí a nepřímí konkurenti firmy Monika na slovenském trhu

Zdroj: Katalóg slovenských firiem a webstránok dostupný z www.moja-firma.sk

Mezi nepřímé konkurenty byly zařazeny firmy, zabývající se prodejem zlatých šperků a bižuterie. Svou velikostí a šíří partnerských prodejen však představují potenciální riziko v případě změny jejich sortimentu.

Přímí konkurenti oproti tomu představují reálné riziko pro firmu Monika. Oba velkoobchody mají velmi podobnou skladbu sortimentu, který je tvořen převážně stříbrnými šperky dekorovanými sklem a taktéž se jedná o zavedené a velké firmy na trhu. Pro potřeby firmy Monika byli analyzováni pouze přímí konkurenti.

6.1 FIRMA STARLET BRATISLAVA, S. R. O.

Jedná se o největší velkoobchod se šperky na slovenském trhu. Firma Starlet Bratislava, s. r. o. se zabývá výrobou i dovozem a následným prodejem stříbrných a zlatých šperků. Na slovenském trhu působí od roku 1994 a její sortiment čítá přes 2500 artiklů. Firma je specializována na klasické a decentní šperky zdobené jak zirkony, tak i krystaly společnosti Swarovski. **Prodej je realizován výlučně pomocí obchodních zástupců.** Za dobu svého působení na slovenském trhu byla společností vytvořena široká síť partnerských prodejen, které se povětšinou nacházejí ve velkých městech a nákupních střediscích. **Na slovenském trhu zaujímá s počtem 200 maloobchodních partnerských prodejen první místo v žebříčku největších slovenských velkoobchodů obchodujících se šperky.** Její partnerské prodejny lze nalézt jak v centrech velkých měst, tak i na jeho okrajích. Výrobky firmy jsou intenzivně propagovány na nejnavštěvovanějším slovenském portálu www.azet.sk a firmou je též provozován vlastní internetový obchod.

Firmou Starlet Bratislava, s. r. o. jsou nabízeny relativně drahé, zato však velmi kvalitně zpracované šperky. Průměrná cena srovnatelného skleněného přívěsku ve tvaru srdce se stříbrným ouškem, který má ve svém sortimentu firma Monika, se pro konečného spotřebitele pohybuje v ceně od 16 EUR.

6.2 FIRMA RODOS, S. R. O.

Jedná se o druhý největší velkoobchod působící na slovenském trhu od roku 2001. Jeho hlavní činností je výroba a prodej šperků dekorovaných Swarovski křišťály, dále prodej stříbrných a ocelových šperků a perlí. Celkem je firmou nabízeno 1500 stříbrných a zlatých artiklů, které jsou dekorovány jak křišťály společnosti Swarovski, tak levnějšími zirkony. Společnost Rodos, s.r.o. přímo na Slovensku vyrábí 40% svých výrobků, ostatních 60% je dováženo. **Výrobky jsou prodávány pomocí obchodních zástupců.** **Počet firemních partnerských maloobchodních prodejen je 120 a tyto prodejny se**

nacházejí v centrech velkých měst. Sortiment je každé dva měsíce obměňován.

Firmou je provozován také úspěšný internetový obchod.

Prodejny jsou jejími obchodními zástupci s aktuální nabídkou šperků intenzivně objížděny a je patrná snaha především o zaujetí na základě nízké ceny. Průměrná cena porovnávaného skleněného přívěsku ve tvaru srdce se stříbrným ouškem, který má ve svém sortimentu firma Monika, se pro konečného spotřebitele pohybuje v ceně od 7 EUR.

6.3 SILNÉ STRÁNKY FIRMY MONIKA

Firma Monika má svou strategii prodeje totožnou s výše uvedenými strategiemi jejích přímých konkurentů. Její sortiment obsahuje 1000 artiklů a je specializován na stříbrné šperky dekorované křišťály Swarovski. Jiný komponent, jako např. zirkon, není při výrobě používán. O vstupu na slovenský trh se rozhodlo na základě níže uvedených skutečností:

- **konkurenceschopné ceny díky vlastní výrobě,**
- **specializace na aktuální a žádané artikly zdobené křišťály Swarovski,**
- **unikátní a jedinečné novinky v sortimentu.**

Bylo zjištěno, že na slovenském trhu je stále prostor pro firmu, která nabízí moderní, kvalitně a vlastnoručně zpracované výrobky, které přitom nejsou drahé. Zároveň se firma neustále snaží o nalezení novinek, které nejsou jinými nabízeny. Pro srovnání se průměrná cena skleněného přívěsku ve tvaru srdce se skleněným ouškem, který má ve svém sortimentu firma Monika, pohybuje v ceně od 12 EUR.

V následující tabulce jsou shrnuty hlavní body, na kterých je založeno úspěšné podnikání na českém trhu. Při vstupu na slovenský trh byly tyto body zohledněny a nejen na jejich základě se rozhodlo o vstupu na slovenský trh.

Tab.1 Silné stránky firmy Monika (vlastní zpracování)

PRODUKTY	SLUŽBY
Kvalitní výrobky z drahých kovů	Rychlé dodání
Vlastní výroba a technologie	Veškerý sortiment skladem
Vlastní vzorování šperků	Včasné vyřízení reklamací
Uvádění unikátních novinek na trh	Obchodní zastoupení po celé ČR
Řada Exclusive pro náročné zákazníky	Dárkové poukazy, sezónní akce

7. VYBRANÁ FORMA VSTUPU NA SLOVENSKÝ TRH

Poté, co byli analyzováni přímí konkurenti firmy Monika, a bylo rozhodnuto o vstupu na slovenský trh, bylo dále nutné zvolit nejefektivnější formu vstupu na slovenský trh. S ohledem na strategii prodeje v České republice, který probíhá výlučně formou prostřednických vztahů, bylo rozhodnuto o vstupu firmy Monika na slovenský trh také na bázi prostřednických vztahů.

7.1 PROSTŘEDNICKÉ VZTAHY

S pomocí prostředníků je podnikání firmy Monika realizováno již od počátku jejího vzniku. V období, kdy byl měněn sortiment, a bylo rozhodnuto o vlastní výrobě ve vlastní režii, začalo se uvažovat o expanzi za hranice České republiky a tím i nabídce širšímu okruhu zákazníků. **Na evropských výstavách se podařilo nalézt několik zajímavých firem z oboru, které byly nakloněny spolupráci formou prostřednického vztahu.**

K dnešnímu dni má společnost Monika na Slovensku **jednoho velkoobchodního prostředníka a necelé tři desítky maloobchodních prodejen.** Jméno velkoobchodního partnera je z vnitropodnikových důvodů pozměněno.

7.2 VELKOOBCHODY

Rozhodnutí o vstupu na slovenský trh podmiňovala skutečnost, nalézt na tamním trhu především velkoobchodního prodejce, kterým by byly výrobky firmy Monika dále distribuovány pomocí jeho obchodních zástupců, či přímo prodávány v jeho podnikových prodejnách. **Této skutečnosti bylo dosaženo na výstavě Hodiny a klenoty v Bratislavě, kde se podařilo navázat obchodní styk se zástupci jednoho z největších velkoobchodů zabývajících se prodejem šperků a módních doplňků.**

- **PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KRYSTALOVÝ ŠPERK, S. R. O.**

Společnost Krystalový šperk, s. r. o. byla založená roku 1994. Jedná se slovenský velkoobchod zabývající se dovozem zlatých a stříbrných šperků. Šperky, které jsou společností prodávány, jsou dováženy z celkem 12 zemí od 50 výrobců. Prodej je realizován pomocí obchodních zástupců, kteří jezdí po celém území Slovenské republiky a nabízejí okolo 600 artiklů z dovozu. Společností Krystalový šperk, s. r. o. je zaváženo 80 prodejen na území Slovenské republiky.

- **POČÁTEK SPOLUPRÁCE**

Zástupce společnosti Krystalový šperk, s. r. o. se majitelům firmy Monika podařilo nalézt na již výše zmíněné výstavě Hodiny a klenoty v Bratislavě roku 2004. Majitelé firmy Monika byli zaujati vystaveným sortimentem firmy Krystalový šperk, s. r. o., který obsahoval stříbrné šperky z kategorie náušnic, přívěsků, náhrdelníků, náramků a souprav. Ačkoliv se zřetelně jednalo o výrobky z dovozu, majitelé firmy Monika byli zaujati možností pokusit se o rozšíření sortimentu a o spojení sil s touto firmou.

Při prvním setkání na výstavě v Bratislavě byl majiteli firmy Monika podrobně prohlédnut vystavovaný sortiment, u kterého byla hodnocena:

- **kvalita** použitých drahých kovů (zda se jedná o kovy povrchově upravené, např. vrstvou rhodia, která zabraňuje jejich černání po delším nošení),
- **forma zpracování** (zda jsou výrobky aktuální a mají moderní design),
- **šíře sortimentu,**
- **cena.**

Po důkladné prohlídce vystavených šperků bylo zjištěno, že se jedná o kvalitně zpracované šperky, které mají potřebný lesk a jsou i tzv. porhodiované. Tato skutečnost byla důležitá zejména z hlediska reputace firmy na slovenském trhu.

Na základě zjištěných skutečností byli majiteli firmy Monika osloveni zástupci firmy Krystalový šperk, s. r. o. a byla dohodnuta obchodní schůzka.

- **PREZENTACE FIRMY A JEJÍCH VÝROBKŮ NA OBCH. JEDNÁNÍ**

Na obchodní schůzce se zástupci firmy Krystalový šperk, s. r. o. byla nejprve majiteli firmy Monika představena firma samotná a též její záměr vstoupit pomocí prostředníka na slovenský trh. Velkou výhodou se ukázala skutečnost, že firma Monika je přímý výrobce stříbrných šperků dekorovaných skleněnými komponenty firmy Swarovski. To zaujalo zástupce firmy Krystalový šperk, s. r. o., kterými byl vyjádřen velký zájem o získání obchodního partnera z Čech, který disponuje vlastní výrobou a je tím pádem schopen výrobky nabídnout za konkurenceschopné ceny.

Prezentovány byly nejprodávanější výrobky, u kterých byla vyzdvižena jejich kvalita zpracování, která je kontrolována přímo na firemní dílně. Důležitým přesvědčovacím manévrem bylo také samotné **renomé používaných komponentů Swarovski** a v neposlední řadě **služby vážící se k zakoupeným výrobkům**, jako je dárková krabička, která je ke každému výrobku dávána zdarma či certifikát o pravosti použitých komponentů.

- **OBCHODNÍ PODMÍNKY**

Sjednání obchodních podmínek bylo dáno na starost spolumajiteli firmy, panu Tomášovi Buškovi. Pro velkoobchodního partnera byly konkrétně nastaveny podmínky vzájemného obchodování. Mezi tyto podmínky spadá:

- **minimální odběr,**
- **dodržování strategie jednotných cen určených firmou Monika,**
- **pravidelné objednávky.**

Minimální velkoobchodní odběr je odběr zboží převyšující Kč 80 000,--, tj. vztaženo k tehdejšímu kurzu cca SK 99 000,--. Konečné ceny za jednotlivé výrobky jsou předem vytištěny na každé krabičce se šperkem formou tzv. EAN kódu a podmínkou firmy Monika je jednotné dodržování takto stanovených cen. Od konečné ceny se odvíjí nákupní cena výrobků pro velkoodběratele, která je stanovena procentuelní slevou na základě velikosti odběru.

Následující tabulkou je demonstrována tvorba nákupní ceny pro velkoodběratele na jednom z nejprodávanějších artiklů – stříbrné náušnice s kostičkami Swarovski č. 31028.1 v barvě krystal, stanovená prodejní cena Kč 378,--.

Tab. 2 Tvorba nákupní ceny pro velkoobchody

Min. odběr v Kč	Cena pro VO	Marže/ks v Kč	Sleva ze stanovené ceny
80 000 – 100 000	150	228	60,3%
100 001 – 150 000	120	258	68,3%
nad 150 001	100	278	73,5%

Zdroj: vnitropodnikové údaje společnosti Monika

• REALIZACE OBJEDNÁVEK A DOBA DODÁNÍ

Vzhledem k tomu, že nebylo možné z důvodu velké vzdálenosti uzavírat každou objednávku osobně, byl firmě Krystalový šperk, s. r. o. ponechán **katalog produktů** firmy Monika, kde byly zveřejněné veškeré podstatné náležitosti pro objednávání, jako je obrázek produktu, jeho objednávací kód a cena. Současně s katalogem byl firmě Krystalový šperk, s. r. o. ponechán **list tzv. TOP produktů**, který obsahoval nejprodávanější artikly na českém trhu a firmě Krystalový šperk, s. r. o. dával představu o současné poptávce zákazníků.

Jednotlivé objednávky byly zpočátku sjednávány po telefonu či faxem, v současné době jsou objednávky realizovány pomocí internetového e-shopu www.monikajbc.cz, kde

jsou v sekci pro velkoodběratele zobrazeny aktuální novinky a taktéž nejprodávanější produkty.

Doba potřebná na výrobu objednaných artiklů, kterých bývá průměrně 250 kusů na objednávku, je garantována v rozmezí **2 pracovních týdnů**. Doba výroby závisí na dostupnosti samotných komponentů Swarovski a také na velikosti poptávky po produktech firmy Monika ze strany českých zákazníků. V případě, kdy se sejde více objednávek na stejný artikl, je nutno počítat s prodloužením doby výroby o cca 3-5 dní. Zboží je odesíláno výhradně na dobírku, ve výjimečných případech se po dohodě poskytuje splatnost na fakturu. Maximální doba splatnosti faktury je sjednána na 14 dní od obdržení zboží.

7.3 MALOOBCHODY

Vedle vstupu na slovenský trh pomocí velkoobchodního prostředníka byl firmou Monika projeven zájem i o získání samotných maloobchodních prodejen, kterých je na Slovensku cca 500 prodejen.

• POČÁTEK SPOLUPRÁCE

Samotné maloobchody se šperky nejsou angažovány v účasti na výstavách a svého zboží za účelem získání zákazníka. Z toho důvodu nebylo možné kontaktovat zástupce či majitele maloobchodních prodejen přímo na výstavě, jako tomu bylo v případě získání velkoobchodního partnera. **Pro nalezení obchodních partnerů z oblasti maloobchodních prodejen se šperky byli do terénu vysláni obchodní zástupci firmy Monika.**

Na území Slovenské republiky byli vysláni dva nejzkušenější obchodní zástupci a také přímo spolumajitel firmy, pan Tomáš Bušek. Tento pokus o nalezení zahraničních odběratelů byl proveden na začátku roku 2009 a trval po dobu jednoho měsíce.

Výjezdu předcházelo **shromáždění informací** o potenciálních zákaznících, které byly získány z internetu, především ze stránek www.stopa.sk, www.azet.sk a www.moja-firma.sk. Obchodníci byli zaměřeni především na **Bratislavský kraj, následoval Nitrianský kraj, Žilinský kraj a poslední stanicí byl kraj Banskobystrický.**

Následující tabulkou jsou podány informace o celkovém počtu maloobchodních prodejen šperků a módních doplňků v jednotlivých krajích, následuje údaj o počtu navštívených prodejen, kde byla vedena jednání a poslední údaj znázorňuje procentuelní úspěšnost jednání, tedy zda se podařilo prodat výrobky firmy Monika a zda došlo k navázání obchodní spolupráce.

Tab. 3 Celkový počet a navštívené prodejny na Slovensku

Kraj	Prodejny celkem / navštívené	Q prodejen, které si objednali	Úspěšnost v %
Bratislavský	80 / 53	13	24,5
Nitrianský	43 / 21	5	23,8
Žilinský	48 / 17	5	29,4
Banskobystrický	98 / 46	6	13

Zdroj: vnitropodnikové údaje společnosti Monika

Převedeno na konkrétní údaje, počátkem roku 2009 se podařilo navázat **spolupráci s celkem 29 maloobchodními prodejny**, které ihned učinily objednávku.

• **PREZENTACE FIRMY A JEJÍCH VÝROBKŮ V PRODEJNÁCH**

Na schůzkách s jednotlivými majiteli maloobchodních prodejen byla obchodními zástupci nejprve představena firma samotná a poté se přešlo k samotné nabídce produktů. Kompletní nabídka obsahovala:

- **představení celého sortimentu pomocí katalogu,**
- **ukázkou vybraných modelů,**
- **předložení cenové nabídky,**
- **sdělení obchodních podmínek.**

Stejně jako v případě jednání s velkoobchody, byla i maloobchodníkům poskytnuta informace o nejprodávanějších artiklech na českém trhu.

• **OBCHODNÍ PODMÍNKY**

Pro maloobchody jsou platné obdobné podmínky vzájemného obchodování, jako je tomu v případě spolupráce s velkoobchody. Jediným rozdílem je **výše minimálního odběru, který činí Kč 10 000,--**. Podmínkou též zůstává jednotné dodržování stanovených cen.

Následující tabulkou je demonstrována tvorba nákupní ceny pro maloobchodníky na jednom z nejprodávanějších artiklů – stříbrné náušnice s kostičkami Swarovski č. 31028.1 v barvě krystal, stanovená prodejní cena Kč 378,--.

Tab. 4 Tvorba nákupní ceny pro maloobchody (vlastní zpracování)

Min. odběr v Kč	Cena pro VO	Marže/ks v Kč	Sleva
10 000 – 30 000	215	163	43,1%
30 001 – 50 000	185	193	51,1%
50 001 – 79 999	165	213	56,3%

Zdroj: vnitropodnikové údaje firmy Monika

- **REALIZACE OBJEDNÁVEK A DOBA DODÁNÍ**

Vzhledem k tomu, že se slovenskými maloobchody se začalo spolupracovat na začátku tohoto roku, bylo dohodnuto, že jednotlivé objednávky budou maloobchodníky realizovány **přes internetový obchod**. Zde je pro ně vedena speciální sekce, která obsahuje platné ceny, historii objednávek a aktuální stav skladných položek.

Doba dodání je vzhledem k poměrně nízkému počtu objednávaných položek garantována **v rámci jednoho pracovního týdne**. Veškeré zboží je odesíláno výhradně na dobírku, splatnost na fakturu není v případě maloobchodníků akceptována.

8. AKTUÁLNĚ UVÁDĚNÁ NOVINKA NA TRHU

Ve chvíli, kdy byli firmou Monika na slovenském trhu nalezeni prostředníci, rozhodlo se o uvedení nových produktů na trh, které ještě nejsou nikým nabízeny. Tento krok měl za úkol zajistit společnosti unikátní a jedinečný sortiment a nalezení nových a objemných trhů.

Českými partnery, především z řad maloobchodů, bylo již delší dobu poukazováno na poptávku po **luxusních obojcích pro psy, po snubních prstenech či po dárkových předmětech**. Tyto všechny vyjmenované artikly jsou zdobeny křišťály společnosti Swarovski.

Vzhledem k obecně známé oblibě psů v České republice, se jako nejvíce profitabilní jevila výroba obojků pro malé psy, jakými jsou čivavy či jorkšíři. Na českém a slovenském trhu není žádnou firmou podobný výrobek nabízen, na internetu lze nalézt pouze látkové a nevzhledné obojky.

Po kontaktování renomované koželužny v Novém Bydžově na začátku května 2009 se začalo s prodejem těchto doplňků pro psy. **V současné době jsou na trh uváděny kožené obojky pro psy, zdobené metráží z křišťálů Swarovski**. Jsou určeny především pro čivavy, jorkšíry maltézáky a bišonky. Dostupné jsou v červeném a černém provedení za Kč 1799,--. Tento artikl je od července tohoto roku prodáván do maloobchodních prodejen v České republice i na Slovensku a doposud se obojků prodalo 100 kusů.

O dalších novinkách v sortimentu v podobě snubních prstenů či dárkových předmětů zdobených křišťály Swarovski, jako např. vizitkářích, bude rozhodováno v následujících měsících.

9. EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ

Hlavními výhodami použití prostřednických vztahů jsou nižší náklady spojené se vstupem na zahraniční trh a eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu.

Celkové náklady spojené se vstupem na slovenský trh byly vyčísleny na Kč 200 000,--. V nákladech byly zahrnuty především mzdy obchodních zástupců, náklady na dopravu, ubytování a reprezentaci firmy.

Na základě dosaženého úspěchu v případě vstupu firmy Monika na slovenský trh byl zaznamenán celkový růst tržeb o 13%. Vstupem na slovenský trh také došlo k navýšení počtu obchodních zástupců o 3 nové členy. Stoupl též počet prodejen, které jsou firmou Monika přímo zavázeny, a to na 230 prodejen z původních 200 prodejen. Dalších 80 prodejen bylo na Slovensku získáno nepřímo na základě prodeje výrobků největšímu slovenskému prostředníkovi, firmě Krystalový šperk, s. r. o., pod kterou tyto prodejny spadají.

Prodejem výrobků pomocí prostředníka v podobě firmy Krystalový šperk, s. r. o. došlo ke značné úspoře nákladů, což značilo jednoznačnou výhodu této zvolené formy vstupu. Ostatní náklady, které jsou spojené s přímým dodáváním výrobků do partnerských maloobchodních prodejen zástupci firmy Monika, byly vyčísleny na Kč 20 000,-- /měsíc.

Ze jmenovaných skutečností vyplývá, že se podařilo dosáhnout tržeb, které převyšují vynaložené náklady. Z tohoto hlediska byl vstup na slovenský trh jednoznačným přínosem pro firmu Monika.

10. ZÁVĚR

Tato bakalářská práce měla za úkol zmapovat podnikatelský záměr firmy Monika a analyzovat vybranou formu vstupu společnosti na slovenský trh s jeho ekonomickými důsledky.

Samotnému rozhodnutí o vstupu na zahraniční trh předchází představení firmy, která se během 17 let proměnila z firmy dovážející levnou bižuterii na firmu budující svou pověst na základě vlastní a kvalitní výroby šperků dekorovaných broušeným sklem firmy Swarovski.

Práce prostřednictvím grafu charakterizuje vývoj a odůvodňuje výši tržeb firmy Monika. Dále je popsána používaná forma prodeje výrobků, kde vystupují dva hlavní odběratelé v podobě velkoobchodů a maloobchodů a také je zmíněna forma získávání nových obchodních partnerů, která byla použita při vstupu na slovenský trh.

Následuje graf znázorňující podíl konkurence na slovenském trhu, jehož prostřednictvím jsou vybráni přímí a nepřímí konkurenti společnosti Monika. Poté, co jsou analyzováni dva přímí konkurenti a nastíněny silné stránky společnosti Monika, je rozhodnuto o vstupu firmy Monika na slovenský trh. S ohledem na strategii prodeje v České republice, který probíhá výlučně formou prostřednických vztahů, bylo rozhodnuto o vstupu na slovenský trh na bázi prostřednických vztahů.

V práci jsou dále charakterizováni jednotliví ziskání prostředníci, a to jak z řad velkoobchodů, tak i maloobchodů. Je popsán počátek obchodování s nimi krok za krokem. Práce nastiňuje způsob tvorby nákupních cen při dosažení daného minimálního odběru pro jednotlivé prostředníky. Na základě skutečnosti, kdy společnost Monika získala velkoobchodního prostředníka a další desítky maloobchodních prostředníků, je vstup na slovenský trh v práci definován jako úspěšný krok.

Je také naznačeno, jak je nesmírně důležité rozšiřovat výrobní portfolio o novinky. Za účelem nalezení nového trhu a udržení náskoku před konkurencí, bylo rozhodnuto o

uvedení novinky na trh v podobě psích obojků. S ohledem na znázorněné rostoucí tržby společnosti Monika je zřetelné, že poptávka po krásném a exkluzivním zboží neustále stoupá, a i proto byl vstup na slovenský trh úspěšný.

Závěr práce shrnuje ekonomické důsledky, které souvisí se vstupem na slovenský trh, a obsahuje zhodnocení, zda společnosti tento krok přinesl očekávané zvýšení tržeb a nárůst počtu partnerských prodejen.

Vzhledem k tomu, že ve firmě již 2 roky pracuji, byla jsem osobně zapojena do získávání maloobchodních prodejen na Slovensku. Měla jsem možnost spolurozhodovat o formě získávání maloobchodních prodejen a podílela jsem se na ověřování informací o slovenských maloobchodech. Na základě této zkušenosti považuji formu vstupu firmy na slovenský trh za vhodnou a zároveň úspěšnou z hlediska rostoucích tržeb. Firmě Monika bych do budoucna navrhovala držet se již vyzkoušené a úspěšné strategie, nadále pečovat o zákazníky a zkoušet získat další obchodní partnery nejen na Slovensku, ale i v sousedních zemích, např. v Polsku či Německu. Bude však nutné zvážit, do jaké míry se firma Monika bude zapojovat do mezinárodního podnikání, protože se prozatím jedná o malou společnost s relativně nízkými náklady. S rychlým růstem společnosti v důsledku nacházení neustále nových trhů by došlo nejen k markantnímu nárůstu nákladů, ale vzrostl by např. i počet zaměstnanců či by muselo dojít ke zvětšení skladu a firemních prostor. Nadále zůstane důležité, soustředit se na kvalitní a jedinečné výrobky, aby mohla být budována silná značka, která bude pozitivně vnímána.

14. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odkaz na tištěné monografie:

[1] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Druhé vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 205 s. ISBN 80-247-1678-X.

[2] MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E. *Mezinárodní obchodní operace*. Čtvrté vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 244 s. ISBN 978-80-247-1590-2.

[3] STRNAD, P., KRAUSOVÁ, A. *Mezinárodní marketing*. První vydání. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 129 s. ISBN 978-80-7372-384-2.

Odkaz na zdroj na internetu:

[4] *Firemní strategie pro jednotný trh* [online]. Praha: Hospodářská komora ČR, 2003 [cit. 2009-10-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/firemni-strategie-pro-jednotny-trh/1000520/6667/>>

Bibliografie:

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Vydání první. Brno: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P. *Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vydání první. Praha: Management Press, 2002. 260 s. ISBN 80-7261-010-4.

PORTER, Michael. *Konkurenční strategie*. Vydání první. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Odkaz na zdroje na internetu:

Bižuterie a stříbrné šperky dekorované Swarovski křišťály [online]. Jablonec nad Nisou, 2005. [cit.2009-10-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.monikajbc.cz>>

Katalóg slovenských firiem a webstránok [online]. Bratislava, 2008. [cit.2009-10-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.moja-firma.sk>>

Na stope informácií [online]. Košice, 2007. [cit.2009-10-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.stopa.sk>>

Portál, kde je vždy najviac ľudí [online]. Žilina, 2000-2009. [cit.2009-10-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.azet.sk>>

Swarovski crystal [online]. Triesen, 2006. [cit.2009-10-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.swarovski.com>>

Trade shows by industry [online]. India. [cit.2009-10-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.biztradeshows.com/gems-jewelry/>>

15. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A	Reklamní prospekt firmy Monika
Příloha B	Certifikát o pravosti použitých komponentů
Příloha C	Znamé tváře propagující firmu Monika

Příloha A Reklamní prospekt firmy Monika

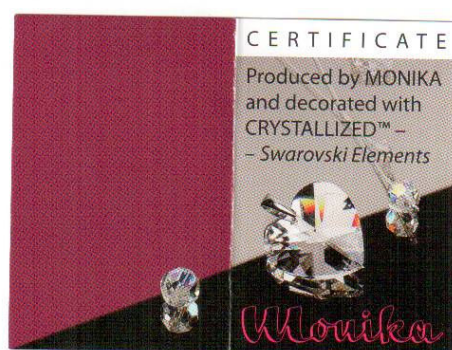
The advertisement is divided into three main sections. The top left section features a map of Jablonec nad Nisou with streets highlighted in pink. The map includes labels for 'LIBEREC', 'TANVALD', 'JABLONEC NAD NISOU', and 'ZELEZNY BROD'. A small pink box on the map is labeled 'MONIKA'. The bottom left section shows a photograph of a three-story pink building with a semi-circular glass roof. The bottom right section displays close-up images of crystal jewelry, including a pair of earrings and a necklace with large heart-shaped crystals. A small tag in the top right corner of this section reads 'CRYSTAL LIZZY SWAROVSKI ELEMENTS'. The company name 'Monika' is written in a stylized pink script at the bottom right.

MONIKA
Dolní náměstí 6
466 01 Jablonec nad Nisou
Czech Republic
Otevřeno Po-Pá 7-15.30 hod.
Open Mon-Fri 7 am 3.30 pm

Tel.: +420 483 313 122 · Fax: +420 483 316 448
Mob.: +420 777 618 166
E-mail: busek@monikajbc.cz · E-shop: www.monikajbc.cz

Monika

Příloha B Certifikát o pravosti použitých komponentů



Vážená zákaznice, vážený zákazník,

děkujeme Vám za zakoupení našich šperků ze Swarovského křišťálu. Životnost zakoupeného šperku můžete prodloužit, pokud zabráníte styku výrobku s vodou a minerální vodou, slanou vodou, parfémem nebo lakem na vlasy. Též na kontakt s lidským potem může výrobek reagovat oxidací povrchu. Před spaním je potřeba šperk vždy odložit. Pokud by přesto došlo k podráždění pokožky, nedoporučujeme šperk dále nosit.

V případě zjištění vady u zakoupeného šperku je potřeba toto zboží ihned reklamovat.

Reklamací není možné uznat v případě:

- přirozeného opotřebení
- poškození v důsledku nedodržení řádné starostlivosti, hlavně poškození vodou, lakem na vlasy a parfémem
- mechanického poškození (odření, poškrábání, odtrhnutí nitě apod.)

Při správném používání Vám náš šperk přinese mnoho radosti.

Příloha C Znamé tváře propagující firmu Monika

